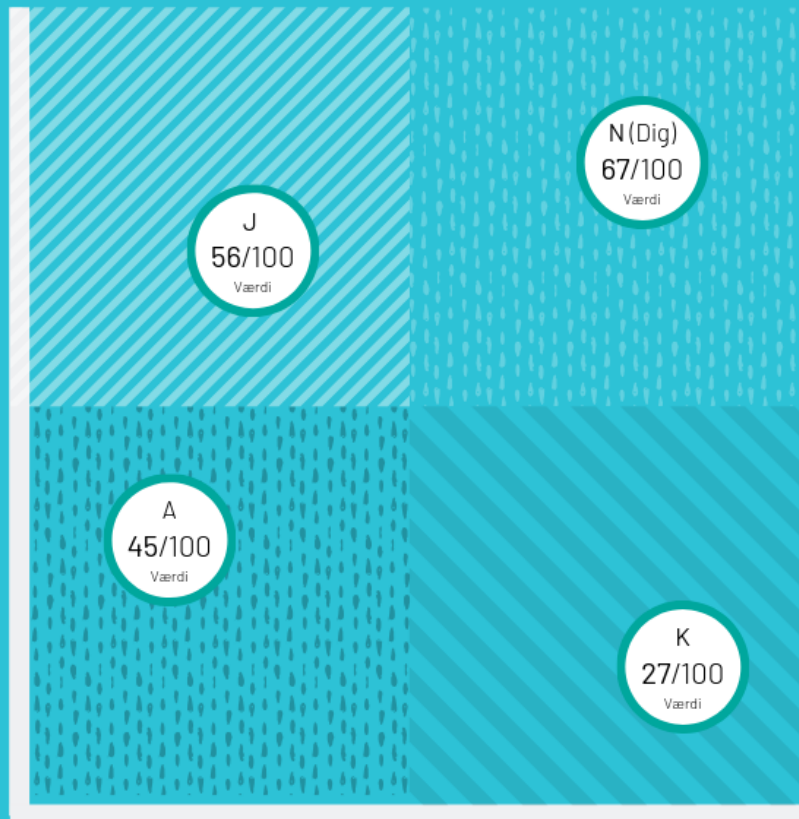


VIRKSOMHEDERNES DIGITALE LEDERSKAB

Camilla Kølsen Petersen & Astrid Søndergaard, Uglya-Insights

Digital fan

Digital Sprinter



Digital Nybegynder

Digital Skeptiker

**DIGITAL
LEDELSES
KULTUR**

DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Socialfond



Vi investerer i din fremtid

Indledning til artikelserie om udfordringer og kompetencer i det digitale lederskab

Denne lille serie på tre artikler beskriver, hvad der kunne være din virksomheds næste skridt i digitaliseringsprocessen og dermed de næste kompetencer, der er brug for i lederskabet. I en hastig og forvirrende digital transformationsproces, er anbefalinger til næste skridt værdifuld viden for både ledelse og medarbejdere i arbejdet med vedvarende tilpasning af teknologi og digitalt lederskab. Alle tre artikler bygger på det unikke datasæt fra projektet *Digital Ledelseskultur* med 524 kvantitative besvarelser, hvorfra der er trukket data til artiklerne medio feb. 2020. Der indgår besvarelser fra ejere, ledere og nøglemedarbejdere, der giver hvert deres syn på den digitale ledelseskultur i den virksomhed, hvor de arbejder. Analyserne er lavet på tværs af alle respondentgrupper og virksomheder.

Artiklerne kan læses hver for sig som del 1-3, eller samlet.

Der er mange modeller, der forsøger at indkredse digital transformation, og det står efterhånden tydeligt frem, at det handler om ledelsens strategiske og forretningsmæssige reaktion på nye teknologier¹. Udviklingen af forretningen baseret på ny teknologi er svær, da mange af teknologierne er umodne, har ukendt potentiale og kræver meget arbejde og nye kompetencer i virksomhederne. Endelig betyder den teknologiske udvikling, hvor nye teknologier hele tiden kommer på banen, og afløser andre og forandrer eksisterende forretningsmodeller, at digitalt lederskab skal foregå med fingeren på pulsen i virksomhedens omverden af kunder og partnere, det såkaldte *økosystem*².

I denne lille artikelserie opfattes digital transformation som en *vedvarende forandringsproces der er gennemgribende for hele virksomheden*, der styres af ledere og medarbejdere i det digitale lederskab. Forandringsprocessen kan beskrives systematisk og vejlede de næste bedste skridt for virksomhederne.

Det betyder, at artiklernes overordnede budskab er, at kompetence til forandringsledelse har en central plads i alt lederskab, uanset om det er en digital, en grøn eller en anden konkret omstillingsproces, man som leder er i gang med. Det er alt sammen forandringsprocesser, der skal ledes. Kompetencer til forandringsledelse, udviklet i den digitale transformationsproces, kan bæres med videre til virksomhedens næste brændende forandringsproces.

¹ Se Vial (2019) *Understanding Digital Transformation*; Garrett & Ritchie (2018): *Competing in the Connected World*; Ransbotham (2017): *Reshaping Business with AI*

² Se fx Garret & Ritchie (2018): *Competing in the Connecting World* og Parida, V; Sjödin, D og Reim, W (2019): *Reviewing Literature on Digitalization*

Del 1: Forandringsprocessens kerne

Virksomhederne skal gennem deres digitale lederskab navigere i den digitale udviklingsproces. Ledere og medarbejdere skal bevæge sig i *vedvarende* forandringsprocesser, der får brændstof fra nye teknologier, nye services og produkter, kundernes forventninger og krav og en evig strøm af nye forretningsmodeller, der samler trådene i økosystemerne. Det allerførste skridt er at erkende, at forandringsprocesser består af kerneelementer, der spiller sammen: der vil være *aktiviteter og ressourcer* tilstede i virksomhederne, som gennem menneskelig aktivitet formet af *viden, kultur, erfaringer, opfattelser og brug af digitale teknologier* skaber *resultater og værdi* af den digitale indsats. De kerneelementer i forandringsprocessen, der former den menneskelige aktivitet kaldes for 'kontekst og virksomme mekanismer'.³

Kerneelementerne i forandringsprocessen kan gives liv og blod af erfaringer fra digital transformation og udvikling i praksis, og derigennem skabe et genkendeligt fundament for ledelse af digitale forandringsprocesser, efterhånden som de udspiller sig, og virksomhederne lærer af deres erfaringer.

På baggrund af redskabet 'Digital Ledelseskultur' er der lavet nedenstående model af særligt betydningsfulde parametre i de forskellige kerneelementer i forandringsteorien. Parametrene i tabel 1.1 er nævnt i prioriteret orden, således, at nr. 1 er det mest vigtige karakteriserende træk for kerneelementet, se faktaboks for beskrivelse af analysen. Formuleringen af kerneelementerne henviser direkte til de enslydende spørgsmål i spørgerammen 'Digital Ledelseskultur', og kan dermed også bruges af virksomhederne til at følge deres udvikling direkte på kerneelementerne.

Tabel 1.1: Kerneelementer i Digital Ledelseskultur

Ressourcer/ Kontekst	Aktiviteter / Virksomme mekanismer	Resultat/ Værdi
<p><i>Ressourcer</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inddragelse af medarbejdere i valget af de konkrete digitale løsninger, programmer og maskiner, vi indkøber 2. Digitale løsninger sikrer automatisk opdateret ledelsesinformation om væsentlige dele af virksomhedens aktiviteter 3. Ledelsen går forrest i ft. at igangsætte og sikre fremdrift i digitaliseringsprocessen 	<p><i>Aktiviteter</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ledelsen gør brug af lokale erhvervsnetværk- og foreninger til som ekstern ekspertise i relation til digitalisering (fx inspiration, rådgivning eller sparring) 2. Virksomheden har en samlet og systematisk tilgang til it-sikkerhed 3. Virksomheden inddrager viden og feedback fra kunder og brugere i udviklingen af produkter/ services 	<p><i>Resultat</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Øget viden om kunders behov og præferencer er effekt af digitalisering 2. Nye forretningsmodeller er effekt af digitalisering 3. Bedre tilpasning af produkter til den enkelte kunde er effekt af digitalisering 4. Øget kvalitet i produkter og/eller services (fx færre fejl) er effekt af digitalisering
<p><i>Kontekst</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ledelsens udviklingsorientering 	<p><i>Virksomme mekanismer *)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manglende kompetencer i ft. at kombinere digitale løsninger med forretningsudvikling 	<p>Værdi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Digitalisering har bidraget til øget viden blandt medarbejderne om mulighederne i digitalisering

³ Dinesen & Kølsen de Wit (2013): *Essensen af Innovativ evaluering*

<ol style="list-style-type: none"> 2. Medarbejderne vil gerne inddrages i udviklings- og innovationsprocesser 3. Medarbejdernes digitale forudsætninger og kompetencer: avancerede digitale kompetencer (for medarbejderne) 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Manglende viden om, hvilke konkrete digitale løsninger, der kan være relevante for virksomheden at benytte/investere i 3. Virksomheden forventer i kommende 3-5 år optimering og/ eller effektivisering af processer som følge af digitalisering 4. Virksomheden forventer i kommende 3-5 år øget viden om kundernes behov og præferencer som følge af digitalisering 5. Ledelsen bruger tid på innovations- og udviklingsprocesser 6. Ledelsen bruger tid på coaching og udvikling af medarbejdere 7. Virksomhedsledelsen er god til at informere medarbejdere om nye beslutninger tiltag og/eller forandringer i virksomheden 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Digitalisering har bidraget til et mere udviklingsorienteret mind-set blandt virksomhedens medarbejdere 3. Digitalisering har bidraget til øget viden hos ledelsen om mulighederne i digitalisering
---	---	---

*) Analyseens resultat gør, at det er svært at differentiere mellem de mest vigtige variable, hvorfor der indgår flere parametre i dette kerneelement

Konklusion på forandringsteoriens kerne

Virksomheder kan med fordel se på tabel 1.1 og vurdere, hvordan de arbejder med kerneelementerne. Et godt sted at starte kunne være de 'virkosomme mekanismer', der både handler om, hvad der kunne mangle af kompetencer, hvad der er betydningsfulde forventninger at styre, samt hvordan ledelsens aktive deltagelse kan gøre en forskel.

Når lederne ser på tabel 1.1, er det en form for selvevaluering af øjeblikks-situationen i virksomheden. Situationsanalysen kan yderligere udfoldes ved at tage testen i Digital Ledelseskultur igen, og se om virksomheden har udviklet sig siden sidst på udvalgte kerneelementer. Med eller uden en gentest, kan tabel 1.1 inspirere til, hvad virksomhederne kunne tage fat i.

Faktaboks for analysen i denne artikel:

- **Særligt vigtige parametre i den digitale forandringsproces:** med udgangspunkt i en indholdsmæssig klassificering af alle variable i spørgeskemaet Digital Ledelseskultur i forandringsteoriens kerneelementer, er der for hvert kernelement lavet en eksplorativ faktoranalyse. Faktoranalysen reducerer antallet af variable ved at danne nye meningsbærende kategorier. For hvert kerneelement i forandringsteorien er der dannet 3 sådanne nye underkategorier, og det er de mest karakteriserende variable i de nye kategorier, der er medtaget i modellen som *særligt vigtige parametre* (se tabel 1.1). Det er den statistiske faktoranalyse, der udpeger de mest karakteristiske variable. Den indledende klassificering af spørgeskemaets variable i forandringsteoriens kerneelementer, er lavet af artiklens forfatter.

Del 2: fire tilgange til digitalt lederskab og digitalt lederskab i praksis

Baseret på analysen af kerneelementer i artikel 1, er det næste trin at anvende kerneelementerne til at definere forskellige 'ledelses-personaer' og deres konkrete ledelsespraksis i den digitale udviklingsproces. En 'ledelses-persona' er i denne sammenhæng en metafor for det samlede digitale lederskab i en given virksomhed. Hvilke næste skridt en given virksomhed og dens ledergrupper skal tage, afhænger af, hvilken ledelses-persona de ligner, og hvad der karakteriserer den nuværende ledelsespraksis.

En virksomhed kan derfor med fordel læse gennem denne artikel, og imens tænke over, hvordan eget lederskab ser ud *undervejs* i læsningen. Særligt henledes opmærksomheden på overvejelser om, hvilket kompetencer, der skal til i det digitale lederskab. Den tredje og sidste artikel i denne lille serie om digitalt lederskab sætter nemlig spotlys på kompetenceudviklingen i praksis for det digitale lederskab.

Fire ledelses-personaer – modellen

De fire ledelses-personaer er dannet ud fra spørgsmålene om *ledelsens digitale forudsætninger og kompetencer*. Personaerne er stærkt inspireret af de fire ledelsestyper, der er beskrevet i Westerman m. fl. (2014)⁴, hvor det digitale lederskab afhænger af både digitale og forretningsmæssige kapabiliteter (se faktaboks for forklaring af de bagvedliggende analyser).

En ledelses-persona for digitaliseringsindsatsen i en virksomhed kan enten være overvejende orienteret mod digital udvikling (digital fan), kan være orienteret mere mod 'klassiske' forretnings-overvejelser (digital skeptiker), eller være orienteret mod samspillet af forretningsmæssig gevinst og digitale indsatser (digital sprinter), og endelig kan en ledelse stå mere tøvende over for digitaliseringsprocessen (digitalt passiv).

De fire ledelses-personaer, der præsenteres nedenfor, bliver i den næste del af denne artikel *yderligere udfoldet* gennem analyse af deres konkrete ledelse af det digitale arbejde. Det er det *samlede* billede af forståelse af og kendskab til af digitalisering, samt konkrete handlinger, der udgør en virksomhedsprofil.

⁴ Se Westerman, G; Bonnet, D og McAffe, A (2014): *Leading Digital*

Tabel 2.1: de fire ledelses-personaer og digitalt lederskab

Træk af digitale forudsætninger og kompetencer i ledelsen	Passiv	Fan	Sprinter	Skeptiker
<p>Ledelsen har:</p> <ul style="list-style-type: none"> • grundlæggende forståelse for hvilke udfordringer digitaliseringen stiller virksomheden • grundlæggende forståelse for hvilke muligheder og potentialer digitalisering medfører • kendskab til konkrete digitale løsninger, som er/kunne være relevante for virksomheden • kendskab til, hvad konkurrenter og andre i branche gør i fht. digitalisering • sørger for løbende, at indhente viden om og holde sig opdateret om nye digitale trends og tendenser med relevans for virksomhedens branche 	<p>Ledelsen er ofte usikker på, hvad digitalisering betyder for virksomheden, både mht. potentialer og udfordringer, såvel som kendskabet til konkrete løsninger.</p> <p>Ledelsen har typisk begrænset udsyn mht. til, hvad konkurrenterne gør med digitalisering, og hvad der findes af relevante teknologiske løsninger i branchen.</p>	<p>Ledelsen har en veludviklet og solid digital forståelse for både udfordringer, potentialer og muligheder i digitalisering. Dette er koblet med et godt kendskab til digitale løsninger, der kunne være relevante for virksomheden.</p> <p>Ledelsen har ofte noget kendskab til, hvad de andre i branchen gør, og indhenter til dels viden herom.</p>	<p>Ledelsen har en særdeles nuanceret og dyb forståelse for udfordringer, muligheder og potentialer i forbindelse med digitalisering. Ledelsen har i meget høj grad kendskab til konkrete løsninger, der er relevante for virksomheden.</p> <p>Ledelsen er stærk orienteret mod branchens digitalisering og holder sig konstant orienteret med ny viden.</p>	<p>Ledelsen har ikke den fulde forståelse for, hvad digitalisering betyder af udfordringer, og forstår bedre muligheder og begrænsninger som digitalisering medfører.</p> <p>Ledelsen har solidt kendskab til relevante løsninger, som andre i branchen bruger, og de følger også i nogen grad med i branchens digitale udvikling.</p>

Den **digitale skeptiker** er karakteriseret ved sit kendskab til udviklingen i branchen som følge af digitalisering, herunder muligheder og potentialer, men har som type mindre forståelse af de konkrete digitaliseringsudfordringer i virksomheden.

Modsat har den **digitale fan** betydeligt større forståelse for udfordringerne i virksomheden ved digitalisering, såvel som væsentligt større forståelse for potentialer og muligheder. Men i modsætning til den digitale skeptiker, så orienterer den digitale fan sig ikke så meget mod, hvad andre i branchen gør inden for digitalisering, og er mere internt rettet.

Den **digitalt passive** ledelses-persona er usikker på, hvad digitalisering betyder både for virksomheden og i virksomhedens branche, mens den **digitale sprinter** har godt greb om digitalisering i både virksomheden og i den omgivende branche.

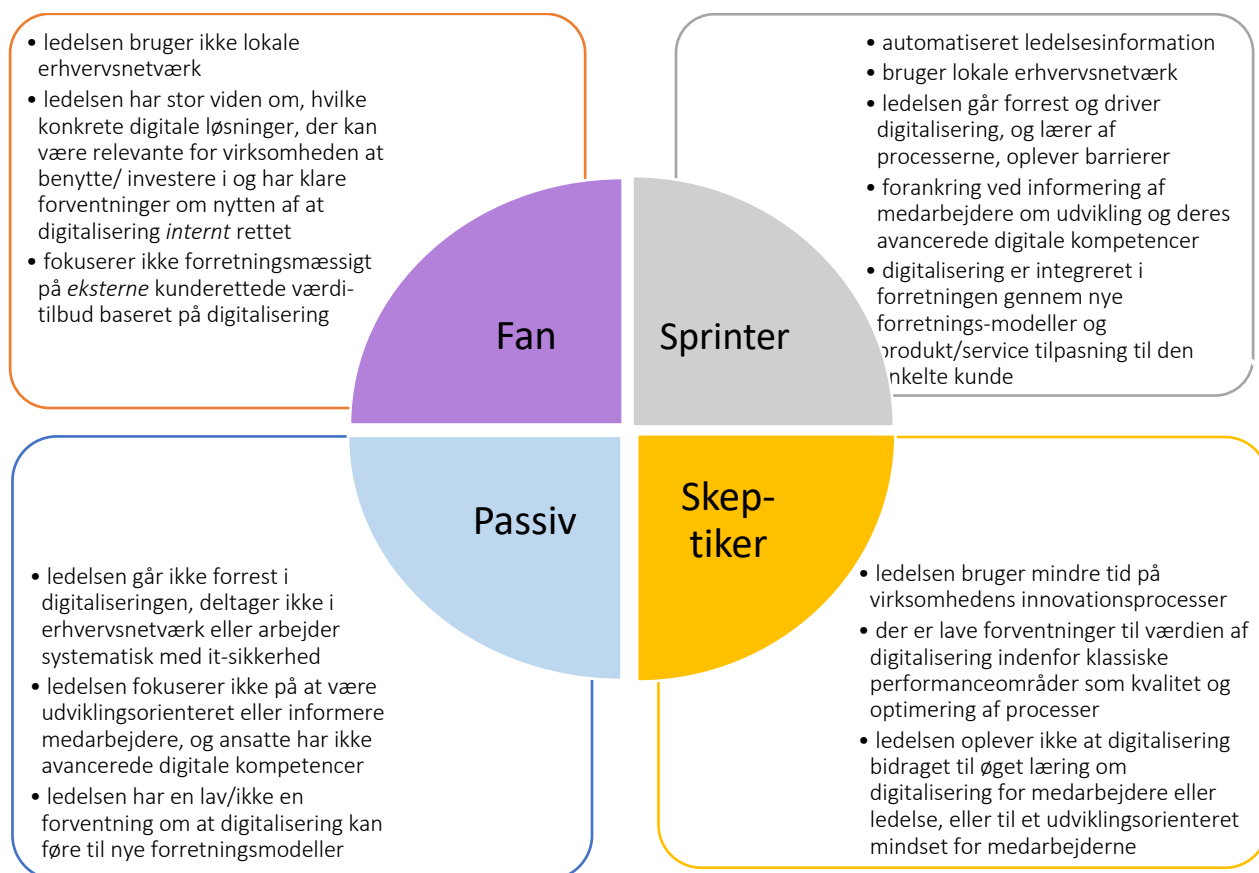
Fire ledelses-personaer og den digitale udviklingspraksis

Spørgsmålet er nu, hvordan ledelses-personaerne med den beskrevne viden og forudsætninger håndterer kerneelementerne i den digitale udviklingsproces, og hvad der i særlig grad karakteriserer ledelsespraksis for de fire ledelses-personaer. Igen henvises der til faktaboksen for en beskrivelse af de bagvedliggende analyser.

Figur 2.1 nedenfor viser, hvordan hver enkelt ledelses-persona *adskiller* sig fra de andre tre ledelses-personaer baseret på kerneelementer i den digitale udviklingsproces.

Kerneelementerne er beskrevet i artikel 1 i denne lille artikelserie, og figuren viser, at det er forskellige kerneelementer, der især er vigtige for de forskellige ledelses-personaer. Figur 2.1 opsummerer således den digitale ledelsespraksis, der især kendetegner personaen. Det kan være et kendetegn, der fremtræder som markant synlige kerneelementer eller markant fraværende kerneelementer.

Figur 2.1: ledelses-personaernes konkrete digitale ledelsespraktik



Den **digitale skeptiker** er karakteriseret ved at følge med i forhold til digitalisering ud fra kendte erfaringer med it indenfor forretningsområder som kvalitetssikring og procesoptimering. Der er beherskede forventninger til værdien af digitalisering indenfor de kendte anvendelsesområder, og som en faktor for nye måder at arbejde på.

Den **digitale fan** har godt styr på den interne digitalisering og stor viden om, hvad der skal til for at digitalisere virksomheden, hvad der er relevante digitale muligheder, og hvad der kommer ud af det. Ledelses-personanen kigger ind i en mere forretningsorienteret udnyttelse af de digitale muligheder i forbindelse med nye digitale værditilbud til kunderne.

Den **digitale passive** er karakteriseret ved en usikker og måske lidt passiv tilgang til digitalisering. Digitalisering spiller ikke en markant rolle i forretningen, hverken som driver

eller definerende for arbejdsformerne, og der er ikke en fokuseret eller strategisk digitaliseringsindsats.

Den **digitale sprinter** er karakteriseret ved sin evidensbaserede og læringsbaserede ledelseskultur, hvor både lokale netværk, medarbejdere og kunder indgår i virksomhedens økosystem. Der er erfaringer i ledelsen om, at digitalisering giver nye forretningsmodeller og kundetilpassede produkter, men der er også ydmyghed overfor ledelsesopgaven.

Konklusion på fire tilgange til digitalt lederskab og digitalt lederskab i praksis

Opsummerende ser de fire ledelses-personaer koblet med deres digitale ledelsespraksis forskellige ud, hvilket indikerer forskellige behov for kompetenceudvikling og motivation til det fortsatte arbejde med digitalt lederskab.

Skeptikerens kompetenceudvikling retter sig mod at blive bedre til at eksperimentere med digitaliseringsprocesser; den digitale **fan** får brug for at forstå og bruge sit økosystem af kunder og partnere; digitalt **passive** ledelses-personaer kigger ind i en kompetenceudvikling, der retter sig mod at komme i gang og mobilisere kompetencer i og udenfor virksomheden, mens **sprinterens** også fortsat må orientere sig mod medarbejdernes kompetenceudvikling og feedback fra kunder og brugere for at bevare retning og energi.

Hvad der konkret er brug for af kompetenceudvikling, udfoldes i den tredje og sidste artikel i denne serie.

Faktaboks for analyser i denne artikel:

- **Dannelse af ledelses-personaer:** personaerne er lavet med en *K-means* analyse, der er en statistisk klyngeanalyse, som danner segmenter, der er så forskellige som muligt i et data-materiale. Der er anvendt fem centrale variable vedrørende ledelsens digitale forudsætninger og kompetencer til klyngedannelsen. Da variable anvendt i klyngedannelsen ikke kan indgå i andre analyser, er antallet begrænset, og de fire dannede klynger beskrives fyldestgørende i sammenhæng med klyngernes ledelsespraksis i den digitale forandringsproces, se næste punkt (se tabel 2.1 i denne artikel).
- **Beskrivelse af ledelses-personaers ledelsespraksis i den digitale forandringsproces:** der er først lavet en opdeling af ledelses-personaerne i fire adskilte variable (*dummy variable*), hvor værdien 1 betegner en given persona, og de tre andre personaer har værdien 0 i hver variabel. Dernæst er der lavet en sammenligning af gennemsnit i svarerne på kernelementerne i forandringsteorien på tværs af de fire ledelses-personaer (*Compare means*). Til sidst er der lavet en analyse, der viser om de fire ledelses-personaer tillægger kernelementerne i forandringsteorien forskellig værdi (*Independent t-samples test* med de fire dummy variable og kernelementerne). Herefter er styrken på signifikante forskelle beregnet som *Pearsons r*. Der rapporteres kun resultater med en *r*-værdi $> 0,1$ (se fig. 2.1)

Del 3: Kompetenceudvikling for de fire ledelses-personaer

Dette er den tredje og sidste artikel om, hvad digitalt lederskab er, og hvad der kunne være det næste skridt i kompetenceudviklingen for virksomheder i praksis. Opsummeringen af mulig kompetenceudvikling for ledelses-personaerne i denne tredje artikel baserer sig på de identificerede kerneelementer i forandringsprocessen (artikel 1) og de beskrevne ledelses-personaer og deres digitale ledelsespraksis (artikel 2).

Alle ledelses-personaer har mulighed for at beslutte og tage næste kompetenceudviklende skridt i det digitale lederskab. Man kan tænke på, at enhver ny teknologi, der bryder med tidligere forretningsmodeller og teknologianvendelser, vil genstarte dele af den digitale udviklingspraksis for ledelserne. Det er klart, at der er erfaringer fra tidligere udviklingsprocesser at trække på, men der er også nye træk i nye teknologier og forretningsmodeller, der hver gang stiller nye udfordringer til ledelse og medarbejdere. At arbejde med digitale beslutningsstøtte systemer kan fx opdeles i forskellige teknologi-generationer, der fordrer forskellig digitale kompetencer, samt forretnings- og digitaliserings- ledelsespraktikker⁵. Erfaringerne fra ledelse af den digitale forandringsproces i virksomheden kan ligeledes overføres til andre aktuelle forandringsprocesser, hvor der er fokus på fx bæredygtighed og grøn omstilling, som også ofte vil være understøttet af digitalisering.

Forslagene til den fortsatte kompetenceudvikling i virksomhedernes digitale lederskab er baseret på analyserne i de to foregående artikler samt øvrige aktuelle indsigter⁶ om digitaliseringsprocesser i virksomheder i praksis. Der beskrives i det følgende både konkrete aktiviteter, der direkte er kompetenceudviklende, fx 'øg med arbejdernes digitale kompetencer', såvel som aktiviteter, der er nødvendige trin i digitaliseringen, og som kalder på kompetenceudvikling fx 'sørg for at nye digitale tiltag sker med en systematisk tilgang til it-sikkerhed'.

Den digitale skeptiker. Har især brug for at arbejde med følgende kerneelementer i forandringsteorien for digitaliseringsprocesserne: *mekanismer og værdi*.

Udfordringen for den digitale skeptiker er især opfattelse af, hvad digitalisering kan bidrage med af værdi til virksomheden.

- Gå forrest som ledelse og igangsæt små forsøg med digitalisering på baggrund af viden om konkrete udfordringer med digitalisering i virksomheden
- Kæd forsøgene sammen med den eksisterende forretning og fokuser til en start på 'øget kvalitet i services og produkter', og måske nye forretningsmodeller i den eksisterende forretningsstrategi
- Brug tid på at følge digitaliseringsforsøgene/ prototyperne

⁵ Se Watseon HJ (2017): *Preparing for the Cognitive Generation of Decision Support*

⁶ Ross et al (2019): *Designed for Digital*; Westerman et al (2014): *Leading Digital*; Garrett & Ritchie (2018): *Competing in the Connecting World*; Parker et al (2016): *Platform Revolution*

- Lær af digitaliserings forsøgene/ prototyperne, hvordan det er at arbejde med digitalisering, hvad der mulig værdiskabelse, hvad det kræver af kompetencer
- Spred læringen til medarbejdere og lav en indsats for at fremme et udviklingsorienteret mindset hos medarbejderne
- Lav en 'funktionel strategi' for, hvordan virksomheden kan levere mulige nye produkter og services og hvilke digitale kompetencer/ mind-set, der skal til for at sikre levering

Den digitale fan. Har især brug for at arbejde med følgende kerneelementer i forandringsteorien for digitaliseringsprocesserne: *aktiviteter og resultat.*

- Det første skridt handler om at aktivere forretningspotentialet i virksomhedens omverden, så den store viden om muligheder og potentialer i digitalisering breddes ud til at inkludere forretningsorienteret konkurrenceevne i den forbundne verden. Der er flere deltrin i dette:
 - Afdæk økosystemet af potentielle samarbejdspartnere gennem brug af lokale erhvervsnetværk til inspiration og rådgivning og partnersøgning
 - Sæt kunderne mere i centrum for digitaliseringsprocesserne med henblik på skabe fokus på effekter af digitalisering i retning af øget viden om kunder og bedre tilpasning af produkter og services til kunder. Dette vil formentlig også bidrage til en prioritering af forretningen under digitaliseringsindsatserne

Solid kundeindsigt koblet med partnerskaber for at skabe sømløse kundeoplevelser kunne være det næste mål for den digitale fan, hvis man skæver til den digitale sprinters praksis. Den digitale sprinter har nemlig særligt fortrin i sit arbejde med digitalisering gennem effekter af bedre produkttilpasning til kunder og anvendelse af automatisk ledelsesinformation, der måske stammer fra indsamling af data fra internet forbundne produkter og services, *mens* de anvendes, hvilket skaber stor grobund for viden om kundernes brug og præferencer. En sådan fokusering indikerer også et fokus på roller og processer, så der er både autonomi og koordination i arbejdet med digitale muligheder og potentialer internt i virksomheden og mellem partnere.

Den digitalt passive. Har især brug for at arbejde med følgende kerneelementer i forandringsteorien for digitaliseringsprocesserne: *aktiviteter og kontekst.*

- Skab en sammenhængende vision for digitaliseringen og forandringen af virksomhedens forretningsmodeller, og informer medarbejderne om dette. Det skal være et delt fundament for virksomhedens aktører. Det er vigtigt, at planen inkluderer 'lavt hængende frugter', der kan bidrage til erfaringer med resultater af digitaliseringsprocesser og skabe motivation for nyskabelse i hele organisationen
- Øg medarbejdernes digitale kompetencer i sammenhæng med de digitale kompetence-gab, som digitaliseringsplanen giver anledning til

- Brug lokale erhvervsnet til inspiration for mindre og konkrete projekter/eksperimenter med produkter og services og nye forretningsmodeller
- Brug afsættet i små konkrete digitaliseringsprojekter som basis for en mere udviklingsorienteret ledelseskultur, hvor ledelsen også kan gå forrest i forhold til at igangsætte og drive digitaliseringsprocesser, og følger med i deres udvikling
- Sørg for at nye digitale tiltag sker med en systematisk tilgang til it-sikkerhed

Den digitale sprinter. Har især brug for at arbejde med følgende kerneelementer i forandringsteorien for digitaliseringsprocesserne: *ressourcer og mekanismer*.

Sprinteren har en mere påtrængende oplevelse af barriererne for digitalisering, se forandringsteorien i tabel 1.1, end de øvrige ledelses-personaer, især oplevelsen af manglende kompetencer i fht. at kombinere digitale løsninger med forretningsudvikling, hvilket indikerer næste, bedste skridt. Kompetenceudviklingen kan ses i sammenhæng med en vedvarende fokusering på medarbejderne, herunder de gab i digitale kompetencer som en vedvarende digitaliseringsproces må forventes at skabe igen og igen i medarbejdergruppen.

- Analyser digitale kompetence-gab, nu og i den nærmeste fremtid
- Invester i at lukke kompetence-gab både i ledelses- og medarbejderregi, herunder fx coaching og udvikling af medarbejdere, så de i endnu højere grad kan bidrage kreativt og nyskabende til nye digitale tilbud til in- og eksterne kunder
 - Den dybe forståelse for teknologiske muligheder og potentialer og digitale løsninger muliggør analysen
- Inddrag medarbejderne i konkrete valg af digitale løsninger, programmer og maskiner, der skal indkøbes, da det også kan bidrage til at både identificere og lukke kompetence gab
- Nye teknologier aktualiserer nye digitaliseringsprocesser, hvor sprinterne kan overveje at inddrage mere feedback fra kunder og brugere, og arbejde endnu mere systematisk med deres it-sikkerhed, jf. *aktiviteter* i forandringsteorien for digitaliseringsprocesser.

Konklusion på kompetenceudvikling for de fire ledelses-personaer

Kompetenceudviklingen for de fire ledelses-personaer er beskrevet med brug af analyser, der fremhæver, hvad der *adskiller* de fire ledelses-personaer og deres praksis. En anden vinkel er, hvad der er fællestræk for digitale forandringsprocesser i eksisterende virksomheder, som peger ind i de øvrige spørgsmål i Digital Lederskabskultur værktøjet og litteraturen.

Med dette formål for øje er der taget inspiration fra en liste af fællestræk fra Ross et al (2019)⁷, der er tilpasset analyserne i de 3 artikler.

- 1) Vælg mål og målemetoder, der inspirer medarbejdere og ledere, så udviklingen i virksomheden kan følges og tilpasses forretningsmodeller og -strategier
- 2) Vurder virksomhedens kernelementer i forandringsprocessen med henblik på at forstå behovet for kompetenceudvikling og nye kompetencer
- 3) Lav en 'road map' for forandringsprocessen
- 4) Sørg for ejerskab til digitale løsninger med tilhørende forretningsmuligheder, fx kan ejerskabet udmøntes som bemyndigede teams, der har ansvar for og ressourcer til at håndtere et digital tilbud som en særskilt forretning
- 5) Kommuniker visionen for forandringen med hensyn til nye måder at arbejde på og sammenhæng til forretningen, evt. nye forretningsmodeller, og skab inddragelse af medarbejdere i virksomheden
- 6) Vær indstillet på, at det kommer til at tage tid

Succes med det digitale lederskab og digitale tilbud, hænger sammen med virksomhedens bevidsthed om, hvad der skal til for at udvikle digitalisering, med alt hvad det indebærer, i en virksomhed, *hvor der samtidig kører en eksisterende forretning*, der kan være i mindre grad digitaliseret. Det er alfa & omega, at den eksisterende forretning hverken ødelægges eller lægges ned af digitaliseringstiltagene. En løsning på dette dilemma med nyskabelse inden i en eksisterende organisation og forretning, der ofte omtales i litteraturen, er at indkapsle nye digitale tilbud og måder at arbejde på (hvis de adskiller sig meget fra den eksisterende forretningspraksis) i separate afdelinger eller særskilte forretningsenheder.

Om forfatterne:

Hovedforfatter Camilla Kølsen Petersen er cand.mag, PhD og ejer sammen med Astrid Søndergard Uglå-Insights, hvis mission er at understøtte forandringsprocesser gennem læring af praksis. Camilla er lektor på Aarhus Universitet i Virksomhedsledelse indenfor forskningsområdet Informationssystemer, hvor hun arbejder med digitale forandringsprocesser, digitale kompetencer og ledelse. Tidligere har Camilla bl.a. i 10 år arbejdet som leder for labbet People, Technology, and Business på Alexandra Instituttet og i 2 år som forsker i uddannelsesvidenskab på SDU. I de sidste 20 år har Camilla arbejdet med forandringsteori, herunder den variant, der bruges i artiklerne.

⁷ Se Ross et al (2019): *Designed for Digital*, s. 149 ff.

Litteraturliste for alle tre artikler:

Dinesen og Kølsen de Wit (nu Kølsen Petersen) (2013). *Essensen af Innovativ Evaluering*, København, Dansk Psykologisk Forlag

Garrett, G., & Ritchie, W. (2018). In *Competing in the connecting world, The future of your disrupted industry is already here*. S.l.: Lioncrest

Parker, G. G., Alstyne, M. W. V., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you*. New York: W.W. Norton & Company.

Parida, V; Sjödin, D & Reim, W. (2019). Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises, *Sustainability* 2019, 11,391

Ransbotham, S., Kiron, D., Gerbert, P., & Reeves, M. (2017). Reshaping Business With Artificial Intelligence: Closing the Gap Between Ambition and Action. *MIT Sloan Management Review*, 59(1).

Ross, J. W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2019). Building a digital platform. In *Designed for digital: how to architect your business for sustained success*, (chapter 4). Cambridge, MA: MIT Press.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144

Watson, H. J. (2017). Preparing for the Cognitive Generation of Decision Support. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 153-169.

Westerman, G; Bonnet; D & McAfee, A (2014): *Leading Digital – Turning Technology into Business Transformation*, Boston, MA: Harvard Business Review Press